

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/269032754>

Le dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise: une étude comparative

Article · January 2011

CITATIONS

0

READS

170

3 authors, including:



Olivier Furrer

Université de Fribourg

165 PUBLICATIONS 3,219 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Amandine Furrer-Perrinjaquet

7 PUBLICATIONS 97 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Corporate Strategy [View project](#)



Strategic Groups [View project](#)

Le dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise : une étude comparative¹

Jean-Claude USUNIER

Université de Lausanne, Suisse

Olivier FURRER

Radboud University, Nimègue, Nijmegen School of Management, Pays-Bas

Amandine FURRER-PERRINJAQUET

Chercheuse indépendante, Pays-Bas

jean-claude.usunier@unil.ch

Résumé

Nous étudions de manière comparative la compatibilité perçue par les managers entre responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise. Différentes théories aboutissent à des visions alternatives des responsabilités de l'entreprise. Nos hypothèses lient des différences au plan de la culture, des systèmes de gouvernance d'entreprise, et d'enseignement du management à la compatibilité entre les responsabilités de l'entreprise. Une échelle des buts de l'entreprise est développée et son invariance cross-nationale testée. Les analyses, en contrôlant pour le sexe et l'expérience professionnelle, montrent que dans les pays à distance hiérarchique élevée, où la gouvernance d'entreprise est peu stricte, et où l'enseignement du management adopte un modèle intégré, la responsabilité sociale est perçue comme relativement incompatible avec la responsabilité économique, alors que dans les pays à distance hiérarchique faible, où la gouvernance d'entreprise est stricte, et où l'enseignement du management adopte un modèle fonctionnel, responsabilité sociale et responsabilité économique sont perçues comme plus compatibles.

Mots-clés

responsabilité sociale, management comparatif, gouvernance d'entreprise, recherche cross-culturelle.

Abstract

We analyze, by means of a comparative approach, the compatibility perceived by the managers between economic responsibility and corporate social responsibility. Different theories lead to alternative visions of corporate responsibilities. Our hypotheses link the gaps related to the organizational culture, corporate governance systems and management education on the compatibility between corporate responsibilities. A scale of enterprise goals is developed and its cross-national invariance tested. The analyses, taking into account gender and professional experience, reveal that in countries with high power distance, where the corporate governance is less strict and the management education adopt an integrated model, the social responsibility is perceived as being relatively incompatible with the economic responsibility, while in countries with low power distance, where the corporate governance is strict and the management education adopt a functional model, social responsibility and economic responsibility are perceived as being more compatibles.

¹ Cette contribution est une adaptation en français d'un article en anglais des mêmes auteurs dans le *International Journal of Cross-Cultural Management*, avec l'aimable autorisation de la revue.

Key words

social responsibility, comparative management, corporate governance, cross-cultural research.

Classification JEL

M14, G34

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se rapporte aux attentes de la société concernant la conduite sociale et environnementale des entreprises et se distingue de la responsabilité économique des entreprises qui renvoie à la poursuite du profit. Des objectifs centrés sur le profit et l'accent mis sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont souvent présentés dans la presse économique comme des buts compatibles, surtout à long terme dans une perspective de développement durable. Dans la conception instrumentale de la responsabilité, se comporter de manière socialement responsable apparaît nécessaire pour accroître la valeur pour l'actionnaire, rendant ainsi responsabilité sociale et responsabilité économique apparemment compatibles (Waddock et Graves, 1997). Dans cette perspective, sacrifier un peu de profit pour financer des dépenses de responsabilité sociale fait sens puisqu'une bonne image de l'entreprise va entraîner la croissance du chiffre d'affaires (Jones, 1995; McWilliams et Siegel, 2001; Wright et Ferris, 1997). Cependant, il est moins clair que responsabilité économique et responsabilité sociale soient complètement compatibles à court terme, lorsque la taille du gâteau est fixe et que les différents buts sont en rivalité pour des ressources limitées. Ainsi, dans la perspective de parties prenantes en rivalité pour l'appropriation de la valeur ajoutée, la responsabilité sociale peut être perçue par les managers comme entrant en conflit avec la responsabilité économique de la firme, ce qui a conduit Friedman (1970) à écrire que la responsabilité sociale de l'entreprise est de faire des bénéfices. Dans cette vision, performance économique et responsabilité sociale sont perçues comme largement incompatibles. Cette contribution examine si la responsabilité économique et la responsabilité sociale sont considérées par les managers de différents pays comme compatibles ou incompatibles.

Même si les résultats d'une méta-analyse montrent une relation faiblement positive (Orlitzky *et al.*, 2003), les résultats empiriques contradictoires sur le lien entre responsabilité sociale et performance économique (Griffin et Mahon, 1997; McWilliams et Siegel, 2001) ont semé le doute sur leur compatibilité. Ces doutes ont été alimentés par le débat théorique entre partisans et détracteurs de l'hypothèse de compatibilité. Parce que la responsabilité de l'entreprise est socialement construite par nature (Basu et Palazzo, 2008) et que les théories en sciences sociales peuvent s'avérer auto-réalisatrices (Ferraro *et al.*, 2007; Ghoshal, 2005), il est important de comprendre comment les managers perçoivent cette compatibilité et quels facteurs influencent leurs perceptions.

Cette recherche propose une analyse cross-nationale de la perception de compatibilité entre performance économique et responsabilité sociale. Nous posons quatre questions: (1) Les futurs managers considèrent-ils qu'il existe un dilemme entre buts économiques et responsabilité sociale ou les perçoivent-ils comme compatibles ? (2) Existe-t-il des différences de perceptions de compatibilité entre pays ? (3) Si ces différences existent, peuvent-elles

s'expliquer par des variables culturelles, institutionnelles, et liées à la formation ? (4) Ces différences sont-elles modérées par le sexe et l'expérience professionnelle ?

Nous présentons d'abord les théories concurrentes qui conduisent à des vues alternatives de la compatibilité des responsabilités de l'entreprise. En nous fondant sur les dimensions culturelles de Hofstede (2001) et des différences institutionnelles, nous proposons trois hypothèses sur les différences entre pays de perception de compatibilité entre performance économique et responsabilité sociale. La seconde partie est empirique et présente la collecte des données et le développement d'une échelle psychométrique dont l'invariance cross-nationale est établie. La troisième partie présente l'analyse des données et les différences entre pays concernant l'accent mis sur la performance économique et/ou la responsabilité sociale. La corrélation entre buts de performance économique et buts de responsabilité sociale pour chaque pays sert d'indicateur du degré de compatibilité des responsabilités économique et sociale. La dernière partie discute les résultats de cette recherche, souligne les implications, et présente les limites.

1. Revue de la Littérature et hypothèses

1.1. Responsabilité d'entreprise (corporate responsibility)

L'entreprise répond à des attentes de la société concernant sa conduite sociale (éthique, légale, discrétionnaire) et économique (Carroll, 1979). McWilliams et Siegel (2001) définissent la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi.

Carroll (1979, 2001) a identifié quatre formes de RSE : économique, légale, éthique, et discrétionnaire (ou philanthropique). La responsabilité économique vise la performance financière et la production de biens et services. La responsabilité légale consiste à se conformer aux lois et règlements. La responsabilité éthique vise le respect de normes morales et de codes of conduite au plan sociétal, et la responsabilité discrétionnaire se réfère à un engagement volontaire dans le soutien à des causes d'intérêt général.

Les différentes responsabilités ne sont pas perçues par les managers comme revêtant la même importance. Carroll (1979: 499) suggère une pondération 4-3-2-1, plaçant en tête la responsabilité économique, puis légale, éthique, et en dernier philanthropique. Sur la base d'une mesure à choix forcé, Aupperle *et al.* (1985) évaluent l'importance relative des quatre formes de responsabilité sur un échantillon de chefs d'entreprise américains et confirment l'ordre de Carroll (1979). Lorsque les responsabilités discrétionnaire, éthique et légale sont regroupées face à la dimension économique seule, ces responsabilités non économiques ont un poids beaucoup plus important que la responsabilité économique elle-même. Pinkston et Carroll (1994) ont par la suite répliqué l'étude d'Aupperle *et al.* (1985) avec un échantillon de managers venant de filiales américaines de firmes multinationales dont le siège était situé en France, en Allemagne, au Japon, en Suède, en Suisse, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ils ont obtenu un ordre identique des quatre formes de responsabilité pour tous les pays. Cependant, parce que ces études forcent le choix, elles mesurent l'importance relative des formes de responsabilité de l'entreprise en supposant qu'un compromis entre elles s'impose.

1.2. La recherche d'un équilibre entre les formes de la responsabilité

Les économistes néo-classiques (Friedman, 1970) partent de l'idée que les managers ne sont dirigés que par leur intérêt propre et la seule responsabilité de l'entreprise serait de faire des profits. Carroll (1979, 2001) soutient au contraire l'existence des quatre formes de RSE. Lorsque les intérêts de plusieurs parties prenantes sont considérés, les managers peuvent être contraints de chercher un équilibre entre des fins plurielles plutôt que de maximiser la valeur pour l'actionnaire (Freeman, 1984). La *Stakeholder Theory* (théorie des parties prenantes) propose que les buts de managers se négocient avec des parties prenantes, internes et externes, dont les demandes entrent potentiellement en conflit (Freeman, 1984). Leurs choix reflètent un compromis entre une palette de considérations dont la valeur actionnariale peut n'être qu'une facette (McWilliams et Siegel, 2001). Ce compromis peut conduire les managers à percevoir les pressions exercées par les diverses parties prenantes comme autant de contraintes sur la performance financière de la firme, donc comme un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale.

Un autre courant de recherche, fondé sur une logique de rationalité instrumentale, soutient qu'aucun compromis n'est nécessaire entre buts économiques et buts sociaux (Collins, 1994; Jones, 1995). Cette conception stipule, comme les néo-classiques, que la fin ultime de la firme et de ses dirigeants est la performance économique et la valeur pour l'actionnaire. Cependant elle situe la responsabilité sociale comme un moyen de réaliser la performance économique (McWilliams et Siegel, 2001). Se fondant sur une analyse coûts-bénéfices, McWilliams *et al.* (2006) soulignent qu'il existe un niveau optimal de dépense pour la responsabilité sociale, lequel maximise la valeur pour l'actionnaire. Wright et Ferris (1997) relèvent que les dirigeants peuvent prendre des décisions qui sont perçues comme socialement responsables (p.ex. se dégager d'Afrique du Sud à l'époque de l'Apartheid), mais que ces décisions peuvent en fait être simplement destinées à servir leur réputation. Si l'on suit la logique de la rationalité instrumentale, performance économique et responsabilité sociale sont compatibles.

Pour résumer, certains courants de recherche présupposent l'existence d'un dilemme - et donc d'un nécessaire compromis - entre performance économique et responsabilité sociale, alors que d'autres affirment qu'elles sont compatibles. Dans une perspective institutionnaliste (North, 1990; Scott, 1995; Williamson, 2000), nous faisons l'hypothèse que les perceptions de compatibilité (ou incompatibilité) sont partiellement déterminées par l'environnement institutionnel (Christie *et al.*, 2003; Schlegelmilch et Robertson, 1995; Vogel, 1992).

1.3. Différences Cross-Nationales

Les différences cross-nationales de structure de responsabilités d'entreprise peuvent être attribuées à l'influence des institutions (Aguilera *et al.*, 2007; Pinkston et Carroll, 1994; Schlegelmilch et Robertson, 1995). Pour North (1990: 3), les institutions jouent le rôle de contraintes et de garde-fous dans la régulation des activités économiques en fournissant des *règles du jeu*. Les institutions interagissent à la fois avec les personnes et les organisations (North, 1990; Scott, 1995), et influencent la prise de décision individuelle en signalant les normes, comportements, et choix acceptables (Peng et Heath, 1996). En fixant des limites aux comportements et choix des individus et des organisations, les institutions procurent une structure stable aux échanges économiques, réduisant ainsi l'incertitude (North, 1990).

Le cadre institutionnel comprend à la fois des contraintes formelles et informelles par rapport aux comportements individuels et organisationnels (North, 1990). Les contraintes formelles comprennent le système de règles, de contrats, et d'engagements aux plans politique, judiciaire et économique, alors que les contraintes informelles incluent les codes de conduite, les normes de comportement et conventions enracinées dans le terreau culturel et idéologique. Les institutions informelles apparaissent comme une cristallisation de la culture qui sert de substrat aux arrangements institutionnels (Hofstede *et al.*, 2002). Trois éléments ont une influence sur les vues des managers en termes de responsabilités de l'entreprise : la culture nationale et les valeurs qu'elle véhicule, le système de gouvernance d'entreprise, et le système d'enseignement du management.

Il existe un consensus croissant dans la littérature comparant les systèmes institutionnels sur le fait que chaque nation a une logique institutionnelle cohérente. Cependant, Aguilera et Jackson (2003) notent que cette littérature tend à considérer le comportement des acteurs au sein de chaque nation comme constant. Ce faisant, elle risque de présenter une vision sur-socialisée qui impliquerait que tous les acteurs se conforment parfaitement aux normes, valeurs, et règles de leur société. Suivant la position d'Aguilera et Jackson (2003), nous adoptons une variante de la théorie institutionnelle qui met l'accent sur l'interaction entre acteurs individuels et institutionnels (Williamson, 2000). Cette nouvelle perspective institutionnelle est similaire à la théorie de l'*embeddedness* (Granovetter, 1985), en ce qu'elle présuppose des interactions permanentes entre les institutions d'un pays et les acteurs qui influencent les comportements individuels. Cette littérature montre qu'il existe au sein d'un pays des variations de perceptions, d'attitudes, et de comportements individuels à propos du dilemme entre performance économique et responsabilité sociale, mais que cette variance est moindre que celle existant entre pays (Lubatkin *et al.*, 2007).

Des aspects des cultures nationales peuvent influencer les perspectives des managers en termes de responsabilités économique et sociale des entreprises (voir Williams et Aguilera (2008) pour une revue récente). Dans son travail fondateur sur les différences culturelles, Hofstede (2001) décrit deux dimensions, l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique (*power distance*), qui sont susceptibles de peser sur les responsabilités d'entreprise perçues par les managers. Les dimensions de Hofstede sont les plus couramment employées par les chercheurs en management international (Sivakumar et Nakata, 2001 ; Søndergaard, 1994), y compris dans les études les plus récentes (Taras, Steel, et Kirkman, à paraître).

La distance hiérarchique (DH) s'avère très pertinente pour comprendre les différences entre managers concernant les responsabilités d'entreprise. La DH est définie comme "le degré auquel les membres les moins puissants des organisations et des institutions acceptent et attendent que le pouvoir soit distribué de manière inégale" (Hofstede, 2001, p. ix). Dans les cultures à forte DH, il est considéré comme normal et légitime que les plus faibles dans la société soient dépendants des membres les plus puissants. En conséquence, les privilèges et les symboles de statut de ceux qui se situent dans les positions élevées sont non seulement attendus mais aussi acceptés. Dans ces cultures, les personnes les plus puissantes attendent également que leur pouvoir soit reconnu et respecté. À l'inverse, dans les cultures à faible DH, les inégalités sont minimisées, l'indépendance par rapport aux puissants est valorisée et encouragée, et les symboles de statut et de classe sociale suscitent plutôt la réprobation (Hodgetts et Luthans, 1993). Le concept de DH trouve son origine dans les structures

familiales et parentales et s'avère pénétrer les institutions chargées de socialiser les membres de la culture (l'école, l'église, et les organisations sociales). Dans les cultures à forte DH, les organisations sont centralisées et sont marquées par des écarts parfois considérables en termes d'autorité, de salaire, et de privilèges entre le sommet et le bas de l'échelle sociale. Par contraste, dans les cultures à faible DH, les organisations tendent à la décentralisation et recourent à plus de consultation dans les mécanismes de prise de décision. Les différences de rémunération et d'avantages divers sont réduites autant que possible. Une faible DH implique que des actionnaires institutionnels puissants et de grands actionnaires individuels peuvent se comporter de manière socialement responsable à l'égard d'autres parties prenantes, y compris de petits actionnaires individuels. Dans les pays à forte DH, les actionnaires dominants font usage de leur pouvoir pour influencer les décisions managériales en leur faveur et pousser ainsi à maximiser la valeur transférée aux actionnaires au détriment de parties prenantes souvent plus faibles comme les employés et les clients. En conséquence, nous faisons l'hypothèse que les managers dans des pays à forte DH vont percevoir une incompatibilité entre responsabilités économique et sociale. A l'inverse, dans les pays à faible DH, le pouvoir étant mieux équilibré entre actionnaires et autres parties prenantes, ces dernières ont suffisamment de pouvoir pour s'opposer au *diktat* de maximisation de valeur en faveur des actionnaires. En conséquence, ces managers, se fondant sur une rationalité instrumentale, sont susceptibles de percevoir que la responsabilité sociale est un moyen pour réaliser dans de meilleures conditions leurs objectifs liés à la responsabilité économique. Nous faisons donc l'hypothèse (H1) que plus la DH est forte (faible), plus (moins) les managers d'un pays considéreront responsabilité économique et responsabilité sociale de l'entreprise comme des buts incompatibles.

L'individualisme se caractérise par l'accent placé de façon prioritaire sur les objectifs individuels par rapport à ceux du groupe (Hofstede, 2001). Plusieurs différences entre individualistes et collectivistes contribuent à former les perceptions des managers concernant les responsabilités de l'entreprise (Waldman *et al.*, 2006). Le Moi individualiste est indépendant et fait sens par référence à son propre répertoire interne de pensées, de sentiments et d'actions, plutôt que par référence aux pensées, sentiments et actions d'autrui (Markus et Kitayama, 1991). Les individualistes sont plus orientés vers le court-terme et se fondent sur une analyse coûts-bénéfices, donc un modèle économique (Hofstede, 2001). Cette analyse coûts-bénéfices peut conduire les managers des cultures individualistes à considérer qu'il est dans leur meilleur intérêt de se comporter de manière socialement responsable dans la mesure où cela peut leur apporter une image positive et des relations fructueuses avec d'autres parties prenantes, les clients par exemple, ce qui va conduire à des profits accrus (McWilliams et Siegel, 2001). Les cultures individualistes sont un terrain propice au développement de perceptions de compatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale, parce que les buts socialement responsables sont susceptibles d'y être perçus comme instrumentaux par rapport à des buts finaux de nature économique. Dans les cultures collectivistes, le Moi se définit comme étant partie d'un groupe. Faire partie du groupe est un élément important indiquant à la fois identité et capacité de réaliser. Les collectivistes subordonnent leurs objectifs personnels à ceux de la collectivité (Triandis, 1995) et le succès se définit en termes de succès du groupe (Hofstede, 2001). Les collectivistes ont un Moi interdépendant et sont généralement plus attentifs et sensibles aux autres (Markus et Kitayama, 1991) et plus empathiques vis-à-vis d'autrui que les individualistes dont le Moi est indépendant. La nécessité de prendre en compte et de concilier les demandes concurrentes d'un nombre important de parties prenantes peut conduire les managers collectivistes à percevoir le

compromis entre responsabilité économique et responsabilité sociale comme nécessaire. Cependant, l'identité collectiviste étant enracinée dans l'engagement vis-à-vis du groupe d'appartenance, on peut aussi envisager un moindre sentiment d'obligation de satisfaire une large palette de parties prenantes. En outre, les cultures collectivistes ont développé sur longue période des routines robustes et des mécanismes opérationnels pour mieux concilier les demandes concurrentes que les cultures individualistes. En conséquence, il n'existe pas de rationalisation claire quant à la compatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale pour les nations individualistes par opposition aux pays collectivistes.

Il existe des preuves empiriques contradictoires quant à la différence de compatibilité perçue des buts de l'entreprise entre individualistes et collectivistes. Christie *et al.* (2003) ont montré que la plupart (98%) des managers américains (originaires d'une culture fortement individualiste) exprimaient leur désaccord avec l'affirmation suivant laquelle "être éthique" et "être profitable" ne vont pas ensemble, alors que seulement 71% des Indiens et 38% des Coréens, qui appartiennent à des cultures collectivistes, étaient en accord avec cette affirmation. Christie *et al.* (2003) trouvent par ailleurs que les managers américains, comprenant en profondeur le rôle de l'éthique des affaires, apparaissent comme croyant fortement que "être éthique" et "être profitable" ne sont pas mutuellement exclusifs, ce qui va dans le même sens que les résultats de Vogel (1992). En revanche, Vogel (1992) montre aussi que les managers allemands, moins individualistes que les Américains, sont relativement plus sceptiques quant à la compatibilité entre comportement éthique et recherche du profit. Etant donné ces arguments et ces données empiriques contradictoires, notre attente est que les managers dont les valeurs sont collectivistes seront susceptibles de chercher à trouver un équilibre ou, pour le moins, à prendre en compte les demandes de parties prenantes multiples. De ce fait, nous faisons le pronostic qu'il n'existe pas de différence claire en termes de compatibilité des buts économiques et sociaux de l'entreprise entre pays à culture collectiviste et pays à culture individualiste.

1.4. Systèmes de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise implique "les mécanismes de contrôle administratif et d'incitation qui sont destinés à réduire les conflits entre acteurs organisationnels dus aux différences de incentives" (Lubatkin *et al.*, 2007: 43). La gouvernance vise la structure des droits et responsabilités entre parties engagées dans le fonctionnement de la firme (Aguilera et Jackson, 2003). Deux grandes approches de la gouvernance d'entreprise (SGE) peuvent être contrastées : l'approche anglo-saxonne qui privilégie les actionnaires et autres détenteurs de droits légaux et l'approche continentale européenne qui est fondée sur le contrôle par de grands blocs investisseurs liés à d'autres parties prenantes comme les salariés et les fournisseurs. Selon Shleifer et Vishny (1997), un bon système de gouvernance doit combiner les deux approches et contenir à la fois un contrôle par de grands blocs investisseurs et une protection légale du droit des actionnaires. Aux Etats-Unis, en Allemagne et au Japon, les entreprises sont régies par des combinaisons quelque peu différentes de la protection légale et de la propriété concentrée, mais possèdent au moins certains éléments des deux, ce qui les distinguent d'autres pays dont les systèmes de gouvernance sont plus faibles, parce qu'il leur manque au moins un de ces éléments. En conséquence, un système de gouvernance d'entreprise (SGE) strict vise des parties prenantes multiples et fait le choix de respecter et de tenter de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes. La rigueur du SGE et le degré auquel les intérêts des parties prenantes sont considérés et protégés varie d'un pays à l'autre.

Les pays à SGE strict ont des normes comptables et d'audit établies, des systèmes réglementaires efficaces, des droits de propriété reconnus, un cadre légal efficient, et un système judiciaire indépendant qui assurent que les intérêts de toutes les parties prenantes du SGE sont prises en compte par les managers. Dans les pays à SGE moins strict (ou sans SGE), des parties prenantes (par exemple, les actionnaires ou les syndicats) peuvent influencer de manière dominante les buts des managers. Parce qu'un SGE strict cherche à prendre en compte les droits de parties prenantes multiples, impliquant des demandes concurrentes, les managers des pays à SGE strict sont plus susceptibles de percevoir un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale et donc les buts correspondants comme incompatibles. A l'inverse, lorsque le SGE est peu strict, les managers ont plus de latitude pour poursuivre les buts les plus importants pour eux-mêmes sans prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes. Notre hypothèse (H2) est que dans les pays où le SGE est strict, les managers considéreront la responsabilité économique et la responsabilité sociale comme plutôt incompatibles.

1.5. Style de formation au management

Parmi les institutions informelles identifiées par North (1990), l'enseignement a un effet important sur les croyances et valeurs généralement admises, lesquelles sont imposées, ou intériorisées par les acteurs sociaux (Scott, 1995). Les perspectives des managers sur la responsabilité de l'entreprise sont façonnées par leur parcours de formation et leur adhésion à des modèles cognitifs du contrôle managérial (Aguilera et Jackson, 2003). Ghoshal (2005) suggère que les *Business Schools* propagent des théories à fort sous-bassement idéologique qui, à l'inverse des théories en sciences physiques, tendent à s'avérer auto-réalisatrices (Ferraro *et al.*, 2007). Les théories de l'agence ou des coûts de transaction, qui présupposent que les acteurs se comportent en fonction de leur intérêt propre et de manière opportuniste, induisent des attitudes et des comportements managériaux susceptibles de renforcer parmi les futurs managers une vision étroitement économique de la responsabilité de l'entreprise (Ferraro *et al.*, 2007; Frank *et al.*, 1996). Ghoshal (2005: 77) explique ainsi que "juste ou fausse au départ, la théorie peut s'avérer juste si les managers - qui sont à la fois ses sujets et ses utilisateurs - adaptent leur comportement pour se conformer à la doctrine."

Les *Business Schools* européennes et américaines ont progressivement développé des approches distinctes de l'enseignement du management (Antunes et Thomas, 2007). Les managers américains reçoivent typiquement un enseignement de "management général", avec une fort accent sur la finance (Antunes et Thomas, 2007). La diffusion de la valeur actionnariale comme idéologie managériale au cours de la dernière décennie a fortement renforcé les buts financiers au sein des firmes. Par contraste, les managers allemands ont souvent un doctorat dans un domaine technique comme la chimie ou les sciences de l'ingénieur. L'idéologie managériale allemande a traditionnellement mis l'accent sur la *Technik* et le fait d'atteindre l'excellence technologique (Lawrence, 1980). Les managers allemands adoptent en conséquence une vision plus corporatiste et pluraliste d'une firme au service de ses différentes parties prenantes. Cela les éloigne de la recherche de l'intérêt financier pur et les amène à renforcer l'intégration des fonctions (Aguilera et Jackson, 2003). Dans la vision fonctionnelle du management, l'enseignement séparé de chaque fonction (comptabilité, marketing, finance, ...) légitime l'idée que les fonctions managériales ne sont pas très liées et qu'elles peuvent donc être traitées indépendamment, augmentant par là la perception de compatibilité de buts cross-fonctionnels. A l'inverse, une vision intégrée du management

propose aux étudiants MBA des cours qui intègrent les disciplines fonctionnelles, en présentant plus d'incidents critiques (par exemple le marketing veut des produits adaptés aux besoins de chacun et la production souhaite un produit standard) où la compatibilité des buts est activement mise en question. Ceci peut activer l'idée que les buts de l'entreprise ne sont pas complètement compatibles même dans une entreprise bien gérée.

Globalement, la domination de la vision fonctionnelle issue des MBA américains (Mintzberg, 2004) conduit les managers à percevoir responsabilité économique et responsabilité sociale comme des buts indépendants, mais compatibles. Antunes et Thomas (2007) soutiennent que les *Business Schools* de style américain n'encouragent pas les managers à incorporer une philosophie intégrée du management directement dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et ne donnent pas de cadre suffisant sur les plans éthique et professionnel. Les *Business Schools* de style européen ont au contraire développé leur identité propre et une approche de l'enseignement du management privilégiant un apprentissage réflexif, intégré et fondé sur l'action (Antunes et Thomas, 2007), qui conduit les managers à percevoir les responsabilités économique et sociale comme des buts certes interdépendants, mais incompatibles. Nous ne considérons pas les approches fonctionnelle ou intégrée de l'enseignement du management comme un attribut des pays mais plutôt des institutions enseignement au sein de ces pays. Notre hypothèse (H3) est que les futurs managers qui apprennent la vision fonctionnelle du management tendent à percevoir responsabilité économique et responsabilité sociale comme compatibles, alors que les futurs managers auxquels est transmise une vision intégrée du management tendent à les percevoir comme incompatibles.

2. Méthodologie et approche empirique

Afin de développer un instrument de mesure des dimensions perçues de la responsabilité de l'entreprise, nous avons suivi la procédure recommandée pour construire une échelle psychométrique (Churchill, 1979). Nous avons d'abord procédé à une analyse factorielle exploratoire sur un sous-échantillon pour mettre en lumière les énoncés (*items*) qui représentent le mieux les dimensions de responsabilité économique et de responsabilité sociale. Une analyse factorielle confirmatoire multi-groupes (Byrne, 2001) a ensuite été menée avec l'échantillon complet pour établir l'invariance cross-nationale de l'instrument de mesure (Steenkamp et Baumgartner, 1998). L'analyse de moyennes latentes (Byrne, 2001) a alors permis de mesurer à quel degré l'importance des deux dimensions de responsabilité de l'entreprise diffère entre pays, ceci en prenant comme pays de référence (*baseline*) les Etats-Unis. Nous avons également estimé le degré de compatibilité perçue entre responsabilités économique et sociale au plan global et pour chaque pays pris individuellement. Après avoir établi la significativité de l'effet pays, nous faisons une analyse de régression pour tester les hypothèses relatives aux facteurs liés aux pays et aux perceptions des futurs managers concernant la compatibilité ou l'incompatibilité de la responsabilité économique et de la responsabilité sociale (CERES).

2.1. Collecte des Données et Description de l'Échantillon

Les données proviennent de l'enquête transnationale sur les buts de l'entrepreneur (*Business Goals survey*) entreprise par Hofstede et ses collègues (Hofstede *et al.*, 2002). Une liste de 15

buts de l'entrepreneur, liés à la responsabilité économique et à la responsabilité sociale a été établie sur la base de la littérature scientifique en management, et mise en forme dans un questionnaire de format court. Les répondants, des managers issus de programmes de formation permanente (*evening MBA classes*, en France des programmes IAE/DESS CAAE), devaient évaluer l'importance qu'attribuait selon eux un homme d'affaires typique de leur pays, aux buts de l'entrepreneur. Le degré d'importance était évalué pour chaque but sur une échelle d'importance à cinq positions. Le questionnaire a été administré dans la langue du programme d'enseignement à un public uniforme (*local evening MBA students*). La plupart des sites de collecte des données ont utilisé la version originale du questionnaire en anglais. Dans trois pays Européens (Allemagne, France, et Pays-Bas), des versions en langue locale ont été établies par rétro-translation (*back-translation*) vérifiée suivant les procédures recommandées (Van de Vijver et Leung, 1997). L'échantillon total est de 1805 répondants venant de 16 pays (Australie, Bahamas, Brésil, Chine, Danemark, France, Allemagne, Hong Kong, Hongrie, Inde, Jamaïque, Pays-Bas, Nouvelle Zélande, Panama, Royaume Uni, et Etats-Unis). Le tableau 1 présente les statistiques descriptives par pays.

Tableau 1. Statistiques descriptives des échantillons par pays

Pays	Fem.	Hom.	Taille Totale	Age ^{1, a}	Années d'expérience professionnelle ^a
Australie	28	65	93	34,8 (5,7)	13,5 (6,1)
Bahamas	34	4	38	33,5 (6,1)	14,7 (6,9)
Brésil	26	70	96	35,8 (4,8)	14,9 (5,6)
Chine	9	14	23	29,1 (4,9)	6,7 (5,7)
Danemark	26	26	52	33,1 (7,5)	NA
France	34	156	190	33,6 (6,3)	10,3 (6,9)
Allemagne	27	57	84	23,9 (1,5)	,8 (1,1)
Hong Kong	23	78	101	30,8 (4,5)	8,6 (4,9)
Hongrie	39	66	105	29,4 (5,3)	5,8 (5,0)
Inde	22	77	99	23,5 (1,7)	,9 (1,3)
Jamaïque	30	15	45	33,3 (7,4)	12,1 (7,8)
Pays-Bas	17	93	110	36,5 (6,1)	12,9 (7,4)
Nlle Zélande	37	69	106	39,1 (6,8)	19,5 (7,8)
Panama	41	24	65	27,7 (4,7)	6,3 (4,7)
Royaume Uni	9	33	42	37,3 (6,7)	16,4 (7,6)
Etats-Unis	209	347	556	27,6 (6,3)	7,7 (6,2)
Total	611	1194	1805	30,8 (7,2)	9,4 (7,6)
¹ en années; ^a = moyenne (écart-type).					

2.2. Développement Initial des Echelles de Mesure

Les quinze items de buts de l'entrepreneur et un sous- échantillon de 600 répondants ont servi de base à l'analyse factorielle exploratoire. Nous avons éliminé les items à faible communauté et un troisième facteur fondé sur deux items ('Les intérêts familiaux' et 'Le patriotisme et le fait d'être fier de son pays') qui n'était ni cohérent ni stable au plan cross-national. Deux facteurs, représentant la responsabilité économique et la responsabilité sociale ont clairement émergé, représentant 62% de la variance. Le facteur de responsabilité sociale, est composé de quatre items : 'Le respect de normes éthiques' (0,79), 'La responsabilité à l'égard des employés' (0,82), 'La responsabilité envers la société' (0,82), et 'Respecter la loi' (0,71). Les items de responsabilité économique sont : 'La croissance de l'entreprise' (0,73), 'La richesse personnelle' (0,79), 'Le pouvoir' (0,80), et 'Les profits de l'année en cours' (0,71). Dans une seconde étape, l'analyse factorielle exploratoire a été répliquée pour chaque pays. L'invariance configurale a été établie de manière exploratoire, les mêmes items correspondant aux mêmes facteurs dans tous les pays.

Les échelles de mesure décrivent la responsabilité économique en termes de profit, de pouvoir et de richesse et la responsabilité sociale comme étant dirigée vers les employés, la société, les règles d'éthique et la légalité. Les deux dimensions ont un bon niveau de fiabilité et de validité convergente (Tableau 2). Tous les items sont significativement liés à leur construit. La validité convergente des deux construits est acquise, la moyenne des poids factoriels au carré étant égale ou supérieure à 0,50 (cf. ρ^2 de validité convergente, Tableau 2). La validité discriminante est acquise également, le coefficient de corrélation entre les deux construits (0,02) étant bien plus faible que la variance partagée par ces construits avec leurs indicateurs de mesure (0,60 et 0,57; cf. Fornell et Larcker, 1981).

Tableau 2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

ITEMS	COEFFICIENT STANDARDISE	SIGNIFICATIVITE (P<...)	RHO DE JÖRESKOG	RHO DE VALIDITE CONVERGENTE
Responsabilité Sociale				
Le respect de normes éthiques (TETHI)	0,79	0,000		
La responsabilité à l'égard des employés (TEMPY)	0,81	0,000	0,86	0,60
La responsabilité envers la société (TSOCI)	0,81	–		
Respecter la loi (TLAWS)	0,69	0,000		
Responsabilité Économique				
La croissance de l'entreprise (TGROW)	0,63	0,000		
La richesse personnelle (TWELT)	0,83	–	0,84	0,57
Le pouvoir (TPOWR)	0,83	0,000		
Les profits de l'année en cours (TPROF)	0,70	0,000		

2.3. Examen de l'Invariance Cross-Nationale

Avant de comparer les moyennes latentes entre pays, l'invariance de mesure entre pays doit être établie à trois niveaux : configural, métrique, et scalaire (Steenkamp et Baumgartner, 1998). L'équivalence de mesure est établie sur la base d'une analyse factorielle confirmatoire (CFA) et d'équations structurelles en utilisant des modèles emboîtés (*nested*) dont les différences d'indices d'ajustement ne doivent pas être statistiquement significatives (voir Byrne, 2001). L'analyse factorielle confirmatoire multi-groupe indique une complète invariance configurale et une invariance métrique et scalaire partielles¹. L'invariance métrique partielle n'empêche pas des inférences sur les différences entre groupes (Byrne et Watkins, 2003). Les contraintes d'invariance métrique doivent être levées pour un nombre limité d'items. Concernant l'invariance scalaire, la plupart des interceptes sont invariants entre pays et les contraintes d'égalité peuvent être levées pour certains items et pays (cf. Steenkamp et Baumgartner, 1998).

L'analyse des moyennes latentes permet alors de comparer entre groupes nationaux, la moyenne d'un groupe déterminé étant fixée à zéro (Byrne, 2001). Les différences de moyennes latentes sont évaluées en plaçant des contraintes d'égalité uniquement sur les paramètres invariants. Les coefficients et les interceptes pour 'La croissance de l'entreprise' et 'responsabilité envers la société' et les interceptes de 'Le respect de normes éthiques' et 'Respecter la loi' sont libres. Le modèle cross-national (CFA) avec tous les répondants présente de bons indices d'ajustement (Hu et Bentler, 1999) et permet d'estimer la compatibilité perçue entre responsabilités de l'entreprise.

2.4. Opérationnalisation et Mesure des Variables Dépendantes et Indépendantes

Pour tester les hypothèses, nous avons eu recours à des données secondaires. La CERES pour chaque pays est mesurée par la corrélation au sein de chaque échantillon national. Une corrélation non-significative entre responsabilités sociale et économique (l'orthogonalité en termes vectoriels) implique que les répondants d'un groupe national donné considèrent les deux grands types de buts comme non liés et en conséquence compatibles mais pas nécessairement alignés (ce que nous appelons compatibilité faible). Une corrélation positive et significative entre responsabilités sociale et économique implique que les répondants d'un groupe national donné considèrent les deux types de buts comme cohérents et donc pouvant être poursuivis simultanément (ce que nous appelons compatibilité forte). Une corrélation significativement négative entre responsabilités sociale et économique implique que les répondants d'un pays considèrent les deux types de buts comme opposés, difficiles à poursuivre simultanément et de ce fait représentant un dilemme (ce que nous appelons incompatibilité).

¹ Une description détaillée de l'établissement de l'invariance cross-nationale se trouve dans l'annexe 1 et dans les notes du *Working Paper* IRM (HEC,UNIL), IRM WP0801, Usunier, J.-C., Furrer, O. et Perrinjaquet, A. (2008), "Business Goals Compatibility: A Comparative Study". Ce papier peut être téléchargé sur : <http://www.hec.unil.ch/irm/Research/WP0801.pdf/download>

DH et Individualisme sont mesurés sur la base des scores par pays de Hofstede (2001). Une mesure pour le *Système de gouvernance d'entreprise* a été développée à partir de données du *Global Competitiveness Report* (2001), dont cinq items ont été retenus parce qu'ils correspondent à des composantes clé du système de gouvernance d'entreprise. Des données de plus de 80 pays ont été traitées par analyse factorielle exploratoire, conduisant à l'émergence d'un facteur unique expliquant 90% de la variance. Les items présentent des corrélations fortes avec la dimension factorielle : 'Rigueur des normes comptables de d'Audit' (0,91), 'Efficacité des organes législatifs' (0,92), '[Respect des] Droits de Propriété' (0,96), 'Efficience du cadre légal' (0,99), et 'Indépendance Judiciaire' (0,97). L'analyse factorielle confirmatoire montre de bons indices d'ajustement (GFI = 0,94; AGFI = 0,83; CFI = 0,99). Le alpha de Cronbach est de 0,97 et le rhô de Jöreskog de 0,97. Compte tenu de sa fiabilité interne élevée, cette échelle a été utilisée comme indicateur du caractère plus ou moins strict du système de gouvernance d'entreprise.

Le type d'*enseignement du management*, contrastant des styles fonctionnel et intégré a été opérationnalisé au plan de la *Business School* par une variable muette (1 = fonctionnel ; 0 = intégré). A partir d'une analyse de contenu qualitative des sites Web des programmes MBA, nous avons classé les répondants d'Australie, de Hong Kong, de Nouvelle-Zélande, du Royaume Uni, et des Etats-Unis comme exposés à un enseignement fonctionnel du management et les répondants du Brésil, de France, d'Allemagne, de Hongrie, de l'Inde, et des Pays-Bas comme exposés à un enseignement intégré du management. Le *Niveau de Développement Économique* pouvant influencer la CERES, le PIB par habitant pour 2001 est une variable de contrôle (cf. Tableau 3; <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>).

Tableau 3. Indicateurs par pays

Pays	Individua -lisme	Distance Hiérarchique	Gouvernance d'entreprise	Enseignement du Management ^a	PIB/habitant (2001)
Australie	90	36	1,56	1	26.552
Bahamas	91	40	1,48	0	22.700
Brésil	38	69	0,02	0	7.759
Chine	20	80	-0,05	1	4.329
Danemark	74	18	1,53	1	33.500
France	71	68	0,42	0	25.074
Allemagne	65	35	1,30	0	25.715
Hong Kong	25	68	1,16	1	25.581
Hongrie	80	46	0,44	0	12.941
Inde	48	77	0,35	0	2.464
Jamaïque	39	45	0,18	0	3.890
Pays-Bas	80	38	1,30	0	26.242
Nlle Zélande	79	22	1,34	1	20.725
Panama	11	95	-0,69	0	5.986
Royaume Uni	89	35	1,63	1	24.421
U.S.A.	91	40	1,33	1	34.888

3. Analyse des données et résultats empiriques

3.1. Compatibilité entre Responsabilité Sociale et Responsabilité économique (CERES)

Le tableau 4 présente les différences de moyenne latente entre groupes nationaux pour les deux échelles (responsabilité économique et responsabilité sociale). La comparaison des moyennes latentes est fondée sur les Etats-Unis dont la moyenne est contrainte à zéro. Les répondants dans la plupart des pays placent la responsabilité sociale à un niveau d'importance moindre que les répondants américains. Les répondants allemands font exception considérant la responsabilité sociale comme moins importante que les répondants américains. La majorité des pays considèrent la responsabilité économique comme plus importante que les Etats-Unis à l'exception de la Jamaïque et de Panama. Globalement, les managers perçoivent la responsabilité économique et la responsabilité sociale comme relativement incompatibles (-0,077; $p < 0,001$). Cependant, cette incompatibilité perçue ne doit pas être surestimée car la corrélation négative, même très significative, reste faible (cf. tableau 4).

Tableau 4. Comparaison entre Pays de la Compatibilité entre Responsabilité Economique et Responsabilité sociale de l'Entreprise et de leur Importance Relative

Pays	Corrélation Responsabilité Économique / Responsabilité Sociale	Différences de moyen- nes latentes /Etats-Unis Responsabilité Sociale	Différences de moyennes latentes /Etats-Unis Responsabilité Économique
Australie (AUL)	-0,16	0,34***	0,19 [†]
Bahamas (BAH)	0,01	-0,13	-0,17
Brésil (BRA)	-0,30*	0,47***	0,10
Chine (CHI)	0,63*	0,31	0,80**
Danemark (DEN)	0,50**	0,08	0,61***
France (FRA)	-0,41***	0,10	0,08
Allemagne (GER)	-0,40**	-0,32**	0,45***
Hong Kong (HCH)	-0,30*	0,16 [†]	0,26*
Hongrie (HUN)	-0,32**	0,37***	0,59***
Inde (IND)	-0,43***	-0,08	0,02
Jamaïque (JAM)	0,23	-0,05	-0,37*
Pays-Bas (NET)	-0,33**	-0,13	0,22**
Nlle Zélande (NZL)	0,07	0,03	0,20*
Panama (PAN)	0,04	-0,05	-0,26*
Royaume-Uni (U.K.)	-0,00	0,16	0,30 [†]
USA. (pays repère)	0,06	—	—

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

3.2. Effets liés au Pays, au Sexe, et à l'Expérience professionnelle

Nous recourrons à une analyse multivariée des covariances (MANCOVA) avec le pays et le sexe pour variables indépendantes, l'expérience professionnelle (en années) comme covariant et responsabilité économique et responsabilité sociale comme variables dépendantes. L'effet d'interaction entre nationalité et sexe étant non significatif n'est pas présenté. La MANCOVA montre un effet significatif de la nationalité (Λ de Wilk= 0,893, $F = 6.963$, $p < 0,001$) alors que les effets de l'expérience professionnelle et du sexe ne sont pas significatifs (Tableau 5). De fait, la CERES estimée (en CFA) sur les données des répondants (-0,089; $p < 0,001$) n'est pas significativement différente de celle des répondantes (-0,061; $p < 0,032$).

Tableau 5. Résultats MANCOVA (Analyse multivariée des covariances)

EFFET		RESPONSABILITE ÉCONOMIQUE	RESPONSABILITE SOCIALE	WILKS Λ (F -VALEUR)
Nationalité	F ($p < \dots$)	7,668 (0,000)	6,197 (0,000)	0,893 (6,963 ^{***})
Genre	F ($p < \dots$)	0,760 (0,383)	3,560 (0,059)	0,998 (2,199)
Expérience Professionnelle	F ($p < \dots$)	1,718 (0,190)	0,306 (0,580)	0,999 (0,995)

$N = 1805$; Pays: AUL, BAH, BRA, CHI, DEN, FRA, GER, HCH, HUN, IND, JAM, NET, NZL, PAN, U.K., et U.S.A. Aucun des termes d'interaction ne s'est avéré significatif. Ils ont donc été retirés de ce tableau. Les données sur l'expérience professionnelle manquaient pour le Danemark et ont donc été remplacées par la moyenne. [†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

3.3. Test des Hypothèses

Pour tester les hypothèses 1 à 3, nous avons procédé à une analyse de régression hiérarchique. La compatibilité (i.e., corrélation) entre responsabilité économique et responsabilité sociale est la variable dépendante et les indicateurs par pays pour la DH, l'individualisme, la gouvernance d'entreprise, l'enseignement du management, et le PIB par habitant sont les variables indépendantes. Dans une première étape, nous n'avons entré que le PIB par habitant de manière à contrôler pour un effet de richesse. Les autres variables indépendantes ont été entrées dans une seconde étape. Afin de prendre en compte les différences de taille d'échantillon entre pays, les observations agrégées par pays ont été pondérées par la taille de chaque échantillon national. En outre, afin de tenir compte de la corrélation élevée et significative entre DH et individualisme ($r = -.759^{***}$) et de la multicollinéarité potentielle qui en résulte, nous avons régressé la DH sur l'individualisme et pris les résidus non standardisés de cette régression comme mesure de l'individualisme en contrôlant pour la DH. Nous avons également examiné la multicollinéarité en calculant le facteur d'inflation de la variance

(variance inflation factor, *VIF*) et l'indice de condition (*condition index*). Leurs valeurs respectives sont significativement inférieures aux seuils communément acceptés de 10 et 30 (Hair *et al.*, 1998). Les résultats détaillés sont présentés au Tableau 6.

Tableau 6. *Analyse de Régression de la Compatibilité entre Responsabilité Économique et Responsabilité Sociale* (***p* < 0,001)

	MODELE DE BASE BETA	MODELE COMPLET BETA
PIB/habitant	0,276***	0,136***
Distance Hiérarchique		-0,716***
Individualisme (effet résiduel) ^a		-0,085***
Gouvernance d'entreprise		-1,124***
Enseignement du Management		0,888***
R^2	0,076***	0,712***
ΔR^2	—	0,637***
Notes: N = 16, Pays: AUL, BAH, BRA, CHI, DEN, FRA, GER, HCH, HUN, IND, JAM, NET, NZL, PAN, U.K., et U.S.A. Les observations sont pondérées par la taille de l'échantillon pour chaque pays pour prendre en compte les différences de taille d'échantillon entre pays. (a) Pour réduire la multicollinéarité entre DH et individualisme, nous avons regressé la DH par rapport à l'individualisme et utilisé ensuite les résidus non standardisés comme indicateur de l'individualisme en contrôlant pour la DH.		

L'effet du PIB par habitant est positif ($\beta = 0,276$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,076$), indiquant que plus un pays est riche, plus les responsabilités économique et sociale apparaissent compatibles. L'introduction des autres variables indépendantes fait monter le R^2 très significativement ($\Delta R^2 = 0,637$, $p < 0,001$) pour atteindre 0,712 ($p < 0,001$), indiquant que cultures nationales et institutions ont un effet significatif sur la compatibilité entre responsabilités économique et sociale, ceci indépendamment de la richesse du pays.

L'hypothèse 1 - plus forte (faible) est la DH, plus les managers de ce pays considèrent responsabilités économique et sociale comme incompatibles (compatibles) - est confirmée par un coefficient négatif et significatif ($\beta = -.716$, $p < 0,001$) entre DH et compatibilité. L'influence de l'individualisme apparaît significatif en contrôlant pour la DH, les managers de pays individualistes considérant responsabilités économique et sociale comme plutôt incompatibles ($\beta = -.085$, $p < 0,001$).

L'Hypothèse 2 porte sur les normes institutionnelles, des standards de gouvernance d'entreprise plus stricts entraînant les managers à voir les responsabilités économique et sociale comme des buts plutôt incompatibles. L'hypothèse est validée par un coefficient négatif de -1.124 ($p < 0,001$). L'effet du système d'enseignement du management (hypothèse 3) est également confirmé par un coefficient de 0,888 ($p < 0,001$) indiquant que dans les Business Schools où les MBA propagent une optique fonctionnelle (intégrée) du management,

les managers voient les responsabilités économique et sociale comme compatibles (incompatibles).

4. Discussion et Conclusion

L'échelle CERES développée dans cette recherche a une fiabilité élevée et son invariance cross-nationale, bien que partielle, est démontrée. Elle peut être étendue à d'autres pays. Les managers d'un échantillon de pays diversifié considèrent qu'il existe un dilemme entre buts économiques et responsabilité sociale, plutôt qu'ils ne les perçoivent comme compatibles. Par rapport aux Etats-Unis, les autres pays tendent à mettre un accent plus fort à la fois sur la responsabilité économique et sur la responsabilité sociale, et à percevoir une plus faible compatibilité. Les différences de CERES sont expliquées à trois niveaux : la culture, la gouvernance d'entreprise, et l'enseignement du management. Au plan culturel, la différence de CERES est principalement liée à la DH et peu à l'individualisme, résultat qui confirme ceux de Vogel (1992) et de Christie *et al.* (2003). Dans des contextes institutionnels où la gouvernance d'entreprise est plus stricte et plus sophistiquée, cherchant un réel équilibre entre les parties prenantes, les répondants perçoivent les responsabilités de l'entreprise comme plus compatibles. Dans les pays où les normes de gouvernance d'entreprise n'existent pas ou peuvent avoir été légalement adoptées mais ne sont pas mises en oeuvre, les managers perçoivent un conflit de responsabilités. L'enseignement du management compte, confirmant l'argument de Ghoshal (2005) suivant lequel les futurs managers tendent à aligner leur comportement sur les doctrines qui leur ont été apprises.

4.1. Implications

Nos résultats sont en ligne avec la théorie institutionnelle, qui souligne l'importance des institutions formelles et informelles pour les attitudes des futurs managers (Lubatkin *et al.*, 2007; Scott, 1995). Les institutions culturelles, réglementaires, et d'enseignement façonnent les perceptions des futurs managers quant à la compatibilité ou l'incompatibilité entre responsabilité économique et responsabilité sociale. Cette influence combinée indique en outre que ces facteurs n'agissent pas isolément mais au sein d'un système institutionnel intégré (Peng et Heath, 1996; Vogel, 1992).

Contrairement à la logique de la rationalité instrumentale (Collins, 1994; Wright et Ferris, 1997), nous ne trouvons pas de confirmation d'une relation positive entre responsabilité économique et responsabilité sociale. Dans tous les pays de l'échantillon, sauf la Chine et le Danemark, les futurs managers soit perçoivent un dilemme entre responsabilité économique et responsabilité sociale soit les considèrent comme indépendants. Dans les pays à DH élevée, à valeurs collectivistes, ou la gouvernance d'entreprise n'est pas bien organisée, et/ou à enseignement du management intégré, les futurs managers voient responsabilité économique et responsabilité sociale comme plutôt incompatibles. Dans ces pays (le Brésil étant l'exception), les futurs managers donnent la priorité à la responsabilité économique par rapport

à la responsabilité sociale, ce qui est en cohérence avec le postulat néo-classique de *self-interest* (Friedman, 1970). Dans des pays à faible DH, à culture individualiste, dotés de systèmes de gouvernance d'entreprises stricts, et/ou d'un enseignement fonctionnel du management, les managers tendent à percevoir les buts liés à la responsabilité économique et à la responsabilité sociale comme compatibles.

L'enseignement du management, particulièrement dans sa forme fonctionnelle, prend souvent pour acquis que 'tout est possible' et que les entreprises et leurs managers peuvent être fortement orientés vers le profit et simultanément généreux, responsables et honnêtes. Cependant, même s'ils subissent un endoctrinement dans ce sens, les futurs managers ne croient pas complètement à ce message. Ceci est prouvé par l'absence de corrélation positive entre les deux aspects de la responsabilité de l'entreprise. L'enseignement du management devrait plus clairement mettre en lumière les conditions pour que ces buts rivaux soient rendus compatibles et permettre une discussion critique du postulat de compatibilité. Ceci implique probablement une rupture avec la vision fonctionnelle du management, puisqu'elle ne rend pas compte des situations concrètes où les conflits de buts deviennent évidents. De ce fait, il serait souhaitable de revenir à une approche fondée sur les études de cas qui décentre les apprenants de la doctrine managériale pour les recentrer sur la résolution de problème à travers la discussion de groupe, la confrontation des idées et la recherche de consensus.

La congruence des systèmes de gouvernance d'entreprises avec les attitudes profondes concernant la compatibilité des responsabilités d'entreprise est une condition de leur efficacité pratique. La causalité va dans les deux sens : plutôt que d'être simplement un antécédent du système de gouvernance d'entreprises, de telles attitudes profondes peuvent changer lorsqu'une gouvernance réussie contribue à augmenter la perception de compatibilité plutôt que de conflictualité. Un fossé important entre gouvernances formelle et réelle va se creuser lorsque des dispositions légales sont prises sans le nécessaire arsenal de mise en oeuvre. Il faut une introduction graduelle et non pas radicale des normes de gouvernance d'entreprise dans des contextes où elle est virtuellement inconnue.

4.2. Limites et voies de recherche future

La direction de la causalité est supposée, non pas démontrée par cette recherche. De même, il est difficile de séparer la vision du management diffusée par les programmes d'enseignement des croyances individuelles sur le degré de compatibilité des responsabilités puisque la causalité peut aller dans les deux sens. Les échantillons nationaux varient en taille et dans leur composition par sexe et par âge. Les Etats-Unis représentent 30% de l'échantillon total. Cette influence plus que proportionnelle ne permet pas de revendiquer une validité à travers toutes les cultures. En recherche cross-nationale, il est *a priori* pertinent que les échantillons aient une composition similaire dans tous les pays, pour atteindre une parfaite comparabilité. Cependant, la recherche d'échantillons parfaitement appariés entre pays, pour éliminer l'influence de caractéristiques individuelles (sexe, âge) en tant qu'explications alternatives des différences observées, peut s'avérer une illusion, la similarité entre pays pouvant entrer en conflit avec la représentation des populations locales.

Alors que dans sept pays responsabilité économique et responsabilité sociale sont perçues comme étant en conflit, elles ne sont perçues comme compatibles que dans deux pays, et elles sont considérées comme indépendantes dans sept autres pays. Nous montrons que les

différences de perceptions des responsabilités, à la fois en termes d'importance et de compatibilité peuvent s'expliquer par des différences institutionnelles et culturelles plutôt que par l'écart de développement économique ou par des variables individuelles comme le sexe et l'expérience professionnelle. Les recherches futures devront prendre en compte de telles différences cross-nationales dans l'étude des attitudes et comportements managériaux, particulièrement lorsqu'ils sont liés à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Bibliographie

- Agle *et al.* (1999), "Who matters to CEO? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-25.
- Aguilera Ruth V., Jackson Gregory (2003), "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants", *Academy of Management Review*, 28(3), 447-65.
- Aguilera *et al.* (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32(3), 836-63.
- Antunes Don, Howard Thomas (2007), "The competitive (dis)advantages of European Business Schools", *Long Range Planning*, 40(3), 382-404.
- Aupperle *et al.* (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-63.
- Basu Kunal, Palazzo Guido (2008), "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, 33(1), 122-36.
- Byrne Barbara M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application, and programming*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne Barbara M., Watkins David (2003), "The issue of measurement invariance revisited", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 155-75.
- Carroll Archie B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll Archie B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34 (July-August), 39-48.
- Christie P. *et al.*, (2003), "A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and United States", *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263-87.
- Churchill Gilbert A. Jr. (1979), "A paradigm for Developing better mesures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.
- Collins John W. (1994), "Is business ethics an oxymoron?", *Business Horizons*, 37 (September-October), 1-8.
- Egri Carolyn P., Ralston, David A. (2008), "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007", *Journal of International Management*, 14(4), 319-39.
- Ferraro Fabrizio *et al.* (2007), "Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Fornell Claes, Larcker David F. (1981), "Evaluating structural equations models with unobservable variables and mesurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, *et al.*, (1996), "Do economists make bad citizens?", *Journal of Economic Perspectives*, 10(1), 187-92.
- Freeman R. Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. London, Pitman.
- Friedman, Milton (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times*, September 13, 122-6.
- Ghoshal Sumantra (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Granovetter Mark (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Griffin Jennifer J., Mahon John F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business and Society*, 36(1), 5-31.
- Hair, *et al.*, (1998), *Multivariate data analysis*, Fifth edition, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- Hodgetts Richard M., Luthans Fred (1993), "U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications", *Compensation and Benefits Review*, 25(2), 42-8.
- Hofstede Geert (2001), *Culture's consequences*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Hofstede Geert (2002), "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries", *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785-803.
- Hu Li-tze., Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jones, T., (1995), "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20(2), 404-37.
- Lawrence Peter (1980), *Managers and management in Germany*, London, Croome Helm.
- Lubatkin Michael, *et al.* (2007), "An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency", *Journal of Organisational Behaviour*, 28(1), 43-58.
- Markus Hazel Rose, Kitayama Shinobu (1991), "Culture and the self: Implication for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review*, 98(2), 224-53.
- McWilliams Abigail, Siegel Donald (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), 117-27.
- McWilliams Abigail, *et al.* (2006), "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- mintzberg Henry (2004), *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing et management development*, London, FT Prentice Hall.
- north Douglas C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Orlitzky Marc, Schmidt Frank L., Rynes Sara L. (2003), "Corporate social and financial performance: Meta-analysis", *Organization Studies*, 24(3), 403-41.
- Peng Mike W., Heath Peggy Sue (1996), "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice", *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- Pinkston Tammie S., Carroll Archie B. (1994), "Corporate citizenship perspectives and foreign direct investments in the U.S.", *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-69.
- Schlegelmilch Bodo B., Robertson Diana C. (1995), "The influence of country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S. and Europe", *Journal of International Business Studies*, 26(4), 859-81.
- Scott W. Richard (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Shleifer, A. et Vishny, R. W. (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Sivakumar K., Nakata C. (2001), "The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research", *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555-574.
- Søndergaard, M., (1994), "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications", *Organization Studies*, 15 (3), 447-56.
- Steenkamp Jan-Benedikt E.M., Baumgartner Hans (1998), "Assessing measurement invariance in cross-national consumer research", *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78-90.
- Taras V., Steel, P., Kirkman B.L. (à paraître), « Improving national cultural indices. A meta-analysis of Hofstede's dimensions", *Journal of World Business*.
- Triandis Harry C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO, Westview.
- Van De Vijver Fons, Leung Kwok (1997), *Methods and data analysis for cross-cultural research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Vogel David (1992), "The globalization of business ethics: Why America remains distinctive", *California Management Review*, 35(1), 30-49.

- Waddock Sandra A., GRAVES Samuel B. (1997), "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waldman *et al.* (2006), "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 pays", *Journal of International Business Studies*, 37, 823-37.
- Williams Cynthia A., AGUILERA Ruth V. (2008), "Corporate social responsibility in a comparative perspective" in M. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, et D. Siegel (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 452-72.
- Williamson Oliver E. (2000), "The new institutional economics: Taking stock, looking ahead", *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.
- World Economic Forum (2002), *The Global Competitiveness Report 2001*, Geneva, World Economic Forum.
- Wright Peter, Ferris Stephen P. (1997), "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, 18(1), 77-83.